

# ＜意図せざる結果＞を乗り越えての事業発展

－ マリンネット株式会社のケース －

足代 訓史

## 目 次

1. 問題設定
2. 分析枠組みの検討
3. 事例研究：マリンネット株式会社
4. ディスカッション

## 1. 問題設定

### 1-1 ＜意図せざる結果＞を巡る既存研究

近年、＜意図せざる結果＞をキーワードに経営現象を分析し、経営戦略やビジネスモデル概念等に関する既存理論の発展を志向する研究が目立つ（e.g., 沼上, 2000 ; 島本, 2001 ; 水越, 2006 ; 根来, 徳永, 2007）。ある環境における行為が産み出す＜意図せざる結果＞の概念は、元々社会学の分野において Merton(1949)、Boudon(1982) などによって議論されるようになったものである。例えば、Merton は複数の例示を基に、特定の予言を行う人物が、意図した結果ではなく、意図しない結果を結果的に導くプロセスを「行為自体がその行為の意図の達成を拒んでいる構造」（長谷, 1991）と捉えて分析を行っている。

経営学の分野においては、方法論的議論と事例分析の2つのカテゴリーでの研究が積み上がっている。方法論的議論においては、沼上（2000）がその嚆矢であるといえよう。沼上は、英米を中心に展開されてきた経営組織論における環境記述様式は「変数のシステム」と「行為のシステム」との大きく2つに分類できると主張する。そして、「意図を持った行為主体間の相互作用に注目して環境のメカニズムやダイナミクスを記述する」（沼上, 2000, p. 27）行為のシステムにおいては、行為と意図との連鎖から生まれる＜意図せざる結果＞が重要な概念となることを指摘した上で、＜意図せざる結果＞を事前に意図的に取り込む「間接経営戦略」概念を提示している。水越（2006）は、この「間接経営戦略」の可能性の考察と精緻化を行う。水越はマーケティング論における「顧客」概念を援用することで、企業活動における＜意図せざる結果＞を、企業の意図とは離れた外部環境として捉え直した上で、間接経

営戦略は、＜意図せざる結果＞を意図的に取り込む戦略としてではなく、＜意図せざる結果＞を利用することによって可能となる戦略として提案している。また近年においては、根来（2008）や根来・足代（2009）において、＜意図せざる結果＞が引き起こされる原因の分析と類型化の提示がなされている。

事例分析に関しては、政策担当者の意図とは離れて進んだ産業の発展経路を描いた島本（2001）によるファインセラミックス産業の行為システム分析をはじめ、松嶋（2002）のホームオフィス導入が社員個人の情報技術の利用方法を再デザインさせ、意図せざる根源的組織変革を起こしたプロセスの分析、根来・徳永（2007）による「仕組の過剰自己強化」概念を用いた、自社の成功したビジネスモデルが顧客の意識変化を生む結果ライバルに有利な状況が整備されてしまうケースの分析、などを挙げることができる<sup>(1)</sup>。

## 1-2 本稿の問題意識と目的

本稿の問題意識は、＜意図せざる結果＞に関わる経営学分野の既存研究においては、沼上（2000）や根来・足代（2009）の研究において＜意図せざる結果＞の類型化が行われているものの、実際に事業推進上起こった＜意図せざる結果＞の網羅的・構造的（メカニズム）理解に関する議論が十分に行われているとはいえないという認識から始まる。もう少し言うと、既存研究においては、事業推進上起こりうる＜意図せざる結果＞の存在が類型とともに示されているものの、「各類型の具体的な事例はどのようなものなのか」あるいは「＜意図せざる結果＞がなぜ起こってしまったのか」といった問いには十分に答えきれていない、ということである。加えて、既存研究においては、「どうすれば＜意図せざる結果＞の発生を和らげることができるのか」という事前対処の問題に関しても議論が不足しているよう見える。

上記の問題意識の下、本稿においては特定企業の事業発展の事例を用いて、事業推進上起こった＜意図せざる結果＞のタイプの確認とその発生メカニズムの記述を行う。加えて、当該事例を基に、＜意図せざる結果＞を招いた要因と＜意図せざる結果＞の回避の可能性を指摘する。

# 2. 分析枠組みの検討

## 2-1 研究の方法論

本稿においては、研究課題を解明するための適切な方法論として、単一事例研究を選択した。意図と行為が織り成す因果連鎖のメカニズムを分析するためには、一つの事例を対象とした詳細な記述が有効と考えられ、また、沼上（2000）も行為者の意図の解釈を行うために

は事例研究が有効であると指摘しているため、本稿ではケース・スタディのアプローチを採った。

事例分析対象企業としては、マリネット株式会社（2000年～2009年：筆者の分析時点は2009年6月）を採用した。当該企業は、筆者の知る限り、その事業発展上において＜意図せざる結果＞の類型を網羅的に確認できるため、分析対象として適切であると考えた<sup>(2)</sup>。

## 2-2 理論的枠組み

### (1) ＜意図せざる結果＞の類型

沼上（2000, p. 234）は意図せざる結果を、(1) 意図した結果が生じなかった場合、(2) 意図した結果も生じたが意図したのとは異なる結果も生じた場合、(3) 意図した結果が生じたがその生成経路が異なっていた場合、の三つに分類したが、本稿においては、ある環境における行為がもたらす＜意図せざる結果＞をより網羅的に理解するため、根来・足代（2009）において提示されている六つの類型を用いて考える（表1）<sup>(3)</sup>。

表1 ＜意図せざる結果＞の類型化（根来・足代，2009）

	類型	事例
①	環境＋行為 → 意図した結果	* 理論的には起こりえない ただし、ある時点の結果について影響力の大きい原因を十分「読めた」場合、そして＜意図せざる結果＞が深刻でない場合、結果として、そう思えることはありえる。
②	環境＋行為 → 意図した結果の一部のみ実現（メカニズムの不十分な実現）	商品の差別化はある程度できたが、黒字化はできなかった。
③	環境＋行為 → 意図した結果＋＜意図せざる結果＞	情報漏洩を防ぐためにセキュリティ管理を厳しくした結果、情報漏洩そのものは無くなったが、業務の生産性が低下した。
④	環境＋行為 → 意図した結果（別のメカニズムが駆動）	差別化によって商品をヒットさせようとしたが、実はタレントが使ってくれたことで、ヒットした。
⑤	環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て＜意図せざる結果＞	大学設置基準を緩めたら、意図通りに大学間競争が強まったが、結果、利益優先の大学運営が増加してしまった。
⑥	環境＋行為 → 意図した結果が何もおきない（＜意図せざる結果＞）	差別化をめざした商品を投入したが、売上げは増えなかった。

①の「環境＋行為 → 意図した結果」とはまさに、行為者の意図通りの結果のみが得られた「完全なる事前計画」である<sup>(4)</sup>。②の「環境＋行為 → 意図した結果の一部のみ実現

（メカニズムの不十分な実現）」とは、行為者が想定したメカニズムが十分に機能せず、当初の目的を十分に達成できないことを指す。③の「環境＋行為 → 意図した結果＋＜意図せざる結果＞」とは、行為が意図した結果は実現するものの、別の問題（＜意図せざる結果＞）を惹引してしまう場合である。

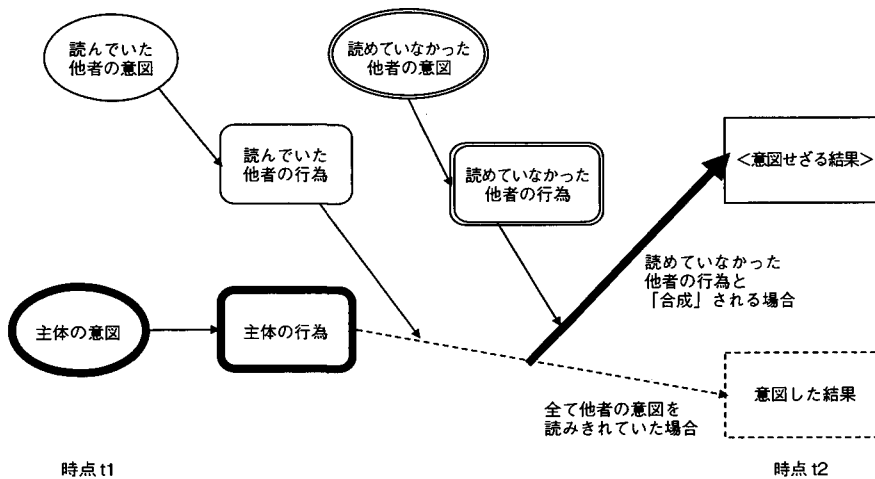
また、④の「環境＋行為 → 意図した結果（別のメカニズムが駆動）」とは、意図した結果が達成されたものの、実は行為の際に読んでいたメカニズムとは別のそれが駆動することによって、意図した結果が達成されたという場合を指す。⑤の「環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て＜意図せざる結果＞」とは、短期的には意図した結果が達成されるが、長期的に＜意図せざる結果＞をもたらすことであり、これは時間的経過の中で環境が変化することによって起こる。⑥の「環境＋行為 → 意図した結果が何もおきない（＜意図せざる結果＞）」とは、事前計画の完全な失敗であり、いわゆる「読みが完全に外れた」状態を指す。

## （2）メカニズム記述

事例の記述に関しては、ある時点 $t_1$ における主体<sup>(5)</sup>の意図に伴う行為が、他者の「主体が読みきれていなかった」行為と合成されることによって、どのような＜意図せざる結果＞を $t_2$ 時点でもたらしたかのメカニズムを分析する<sup>(6)</sup>。つまり、主体が行為を起こす際に「他者はこういう動きに出るはずである」と「読んで」いたこととは異なる他者の行為が、主体にとっての＜意図せざる結果＞を導く源泉になると理解する（図1）。なお、本稿においては、＜意図せざる結果＞を主体にとっての「予期していなかったマイナスの効果」だけではなく、「プラスの効果」も含めて考察する。

また、本稿においては、環境要因<sup>(7)</sup>を他者に限定して考える。というのも、そもそも本稿においては他者の行為との「合成」というメカニズムに着目するということに加え、経済環境のような他者以外の事業環境の網羅的な認識は難しく、また、本稿で採り上げた事例においては、当該事業環境において＜意図せざる結果＞が発生していない、つまり、他者以外の事業環境は変化していないからである。

図1 他者の「読めていなかった」意図-行為に着目した＜意図せざる結果＞の  
生起メカニズム記述



### 3. 事例研究：マリネット株式会社<sup>(8)</sup>

マリネット株式会社（以下、マリネット）は、2000年2月に設立、同年4月にサービスを開始した、海運情報サイト運営と船価鑑定・コンサルティングビジネスを主力事業とするベンチャー企業である<sup>(9)</sup>。元々は伊藤忠商事の社内ベンチャーとして発足した企業であり、現在も伊藤忠商事が主要株主であるが、その他に海事プレス、商船三井、川崎汽船、三井物産、丸紅、等、海運業界に関連する有力企業が出資している。

#### 3-1 事業立ち上げ期

マリネットは、業界の関係者がそのサイトに常にアクセスをするような有益な情報を提供し、そこで船の仲介などを行い収益をあげることができる「造船・海運業界のYahoo!」となることを目指して設立された。実際、立ち上げ目論見書においては、「業界で多くの人が利用する海運造船業界における最先端情報企業となる。ポータルサイトを構築し、アジアにおいて業界内トレードのe-business化の先駆者となり、e-businessのNo.1企業になる」との目標が掲げられている（尾関，2006，pp. 46-47）。

設立にあたっては、伊藤忠商事だけでなく幅広く株主を募ることで、業界の基盤となるようなサイトを作ることが志向された。設立時の2002年2月には伊藤忠商事をはじめ全6社からの出資を集めたが、その後、サービス開始時の同年4月には三井物産、丸紅の2社、また、同年8月には、三菱商事をはじめ8社からの出資を得ている。株主の数が短期間で急速

に増えた要因としては、マリネット側の意図として会社の中立性向上を狙ったこと、出資者側の意図として、当時注目を集めていたネットベンチャー事業への自社が事業主体とならないリスクの少ない投資、があったとされる（尾関, p. 47）。

提供サービスとしては、“Information Site” と “Trade Site” の2つが用意された。“Information Site” とは、株主の一社である海事プレス社が発行している「日刊海事プレス」の記事のインターネットを通じた提供サービス（無料）であり、様々なマーケット情報や数年分の船舶売買・貸し借り成約事例のデータベース、英国の海運情報提供機関 Drewry 社が提供するマーケットレポート・データベース（共に和訳）等を扱うものである。“Trade Site” とは、(1) 中古船オークションサイト、(2) 用船（船の貸し借り）マッチングサイト、(3) 船用品（船で使用される消耗品、食料）トレード支援サイト、の三つの柱からなるサービスである。中でも (2) は当初無料サービスとして提供されており、また既存の保有情報も豊富であったこともあり、会員数がピーク時には 1,000 人を超えた人気サイトであった（尾関, p. 49）。

### 3-2 事業開始期

2000 年 4 月にサービスを開始したマリネットであるが、同年 7 月から有料化（1ID あたり 8,000 円／月）したところ、多くの無料会員が退会を希望するという事態に直面する。無料会員から有料会員へ移行したのは、目論見の 1/4 にも満たなかった。退会希望理由としては、「海事プレス等の情報は料金を払ってまで欲しい情報ではない」、「情報は重宝しているが、有料であるならば ID 数を削減」、「トレード（取引仲介）でマリネットを利用するつもりはない」、といったものが多かった（尾関, 2006, p. 50）。

有料化に伴い “Information Site” が不振に陥ったことに加え、“Trade Site” も利用者が集まらないという事態が起こってしまう。中古船オークションサイトは、顧客が取引上の各種リスクを感じたことが原因となり、結果、会社設立後一度も使われことなく、2005 年 4 月に閉鎖されてしまう。また、用船マッチングサイトも、有料化したことで顧客が激減したため再度無料化した但、顧客が戻ってくることは無く、2005 年 4 月のサイトリニューアル時に閉鎖された。用船ビジネスはマリネットのような事業者ではなく、ブローカーの暗躍機会が依然多いのも原因の一つであった。船用品トレード支援サイトに至っては、無料サービスであるにも関わらず、当初からほとんど利用者がなかった。海運業界特有の商慣習や海運における不確実性が原因で参加企業の利用障壁を上げたことが主な原因となり、このサイトも 2005 年 4 月のサイトリニューアル時に閉鎖された。

### 3-3 新サービス立ち上げ期

上記の厳しい状況下、マリネットは新たなビジネスチャンスネットビジネスとは異なる

る分野で見出すことになる。ちょうど主力事業が苦境に立たされていた折、ある生命保険会社から、船舶を担保に資金を融資している企業からの資金回収方法や船舶の売却方法等のアドバイスの依頼が、また、海事弁護士からも政府系金融機関による船の査定アドバイスの契約依頼が舞い込んで来た。マリネットではこれら引き合いを断ることなく、迅速に対応した。そして、奇しくもマリネットに出向していた伊藤忠商事の2名の社員は、いずれもかつて伊藤忠商事の中古船課に属していたこともあり、中古船の売却方法や、マーケット動向等に明るかったことも手伝って、クライアントから高い評価を受けた。

引き合い対応の成功を受けマリネット社内では、「インターネット事業ではないものの、「お小遣い」としては、よい話なのではないか」という機運が高まり、結果、船価鑑定・コンサルティング事業がインターネット事業と並ぶ正式な事業として開始された。

その後、船価鑑定ビジネスが軌道に乗ってきたことから、マリネットでは他の各種金融機関への営業を積極的に行った。また、マリネットに対し、危機感を感じていた株主も、積極的にこの新規事業を支援した。そして、開始から数年のうちに、都市銀行、地方銀行、リース会社、商社等、船舶ファイナンスを行っている会社の多くが、マリネットの船価鑑定を利用するようになった。2006年1月の段階で、マリネットの船価鑑定サービスは、年間約2,000隻を実施、コンサルティングも年間で100社以上から受託するまでに成長し、同社の事業の柱に成長した（尾関, 2006, p. 54）。

船価鑑定・コンサルティングビジネスが成功した要因としてはいくつか考えられる。一つは、業界の多くの企業が出資するマリネットの「中立性」である。また、マリネット自身は船の売買を行っておらず、直接のライバルにはなり得ないことから、船舶売買の主役であるブローカーも貴重な情報を気軽に教えてくれた。船価鑑定ビジネスがブローカーや商社にとって「隙間」のビジネスであったことも一つの要因である。これら企業にとっての本業はあくまで船舶売買の仲介であり、仲介に比べ船価鑑定の利幅は少ないため、他企業は積極的にこのビジネスを展開しようとはしてこなかった。また、日本海事検定協会や海運集会所のような公的機関も、実際に船の仲介に携わっていないため、マーケットの動向を掴みきれていなかった。コンサルティング事業に関しては、ブローカー／商社、公的機関共に情報の中立性の問題、情報の入手可能性の問題もありビジネス提供が不可能であった。

### 3-4 現在の状況

現在もマリネットは、船価鑑定・コンサルティング事業を主力事業として順調に成長している。その他サービスに関しては、まず、“Information Site”に関しては会員数が伸び悩んでいる。背景としては、不況の影響もあり大口の船会社が経費削減で登録ID数を減らしていることが大きい。ただ、その一方で、不況の折少しでも有益なビジネス情報を掴みたい小規模企業によるID登録も確認される。また、閉鎖されてしまった旧“Trade Site”に関し

ては2007年に、船用品売買の電子商取引ポータルサイト“TradeNet”を運営するシップサーブ社（英国）と代理店契約を締結し、自社運営ではないものの事業を一部再開している。

## 4. ディスカッション

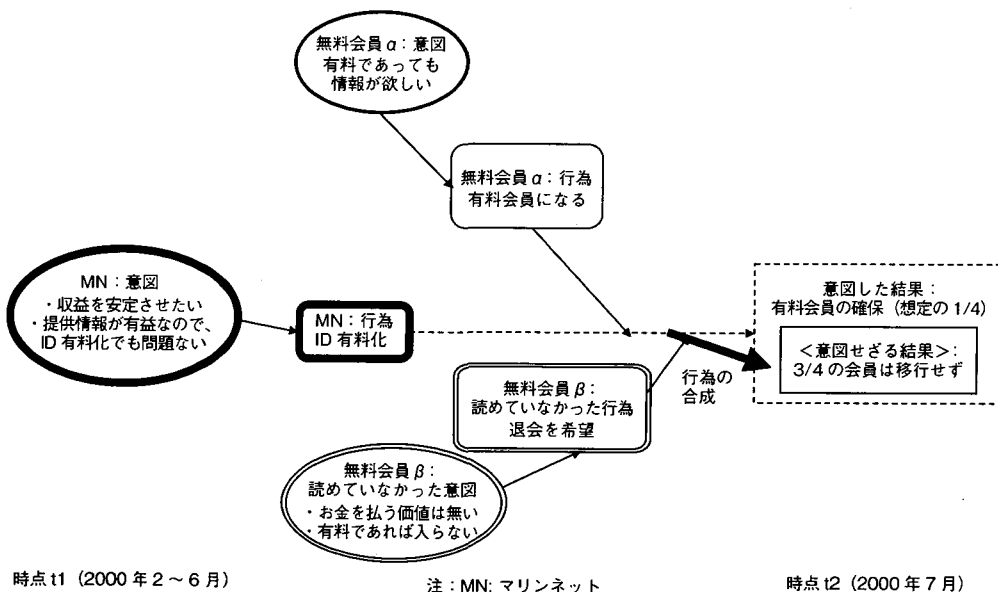
### 4-1 事例から確認される＜意図せざる結果＞の類型

マリネットの事業発展からは、根来・足代（2009）の＜意図せざる結果＞の五つの類型<sup>(10)</sup>が確認できる。以下一つずつ、＜意図せざる結果＞が生起したメカニズムを記述する。

#### (1) 類型②意図した結果の一部のみ実現：有料化の失敗

マリネットが事業開始期に行った有料化は、有料会員を集めることはできたものの、当初想定の1/4しか会員を集めることができなかった。これは、意図した結果の一部のみが実現した現象といえるが、この帰結を迎えたのは、マリネットが有料化に応じてくれる企業がいると「読んで」いた一方で、「有料であればマリネットの会員になりたくない」と考える企業が少なからず存在していたことを「読み誤った」ためだと理解可能である（図2）。

図2 意図した結果の一部のみ実現：有料化の失敗



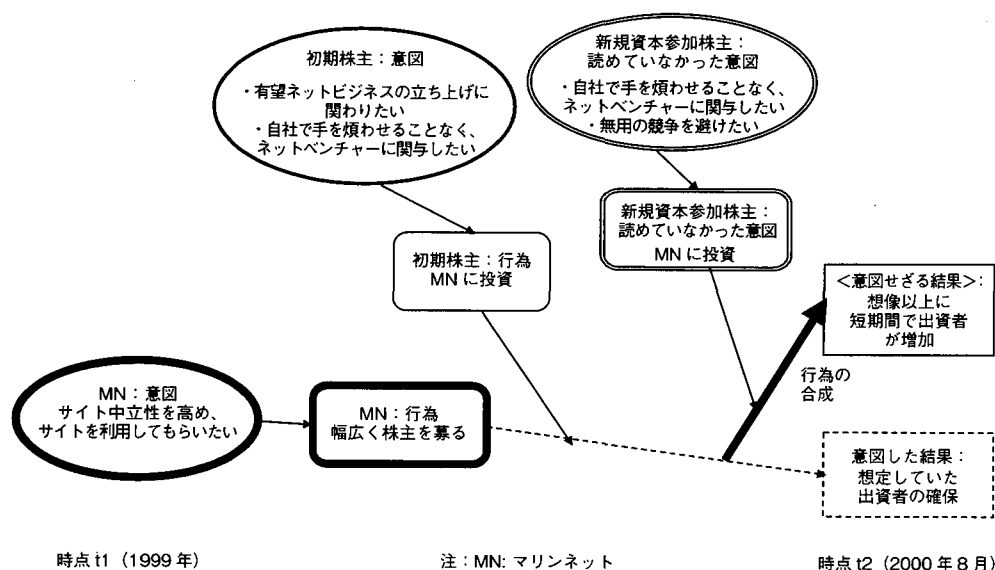
#### (2) 類型③意図した結果＋＜意図せざる結果＞：株主数の急速な増加

企業設立時・サービス開始期における株主数の急速な増加は、意図した結果を達成した



けでなく、＜意図せざる結果＞も惹引した事例として捉えることができる。このケースにおいて、マリネットが当初出資者として想定していたのは、企業設立時に出資した伊藤忠商事を始めとする6社であったと考えられるが、「ネットベンチャーに自社で大きなリスクを負うことなく参加したい」、「同様のネットビジネスを展開しての無用の競争は避けたい」と考え、マリネットへの出資を希望した多くの企業の存在をマリネットは見落としていたため、＜意図せざる結果＞が生起したと考えられる（図3）。

図3 意図した結果＋＜意図せざる結果＞：株主数の急速な増加



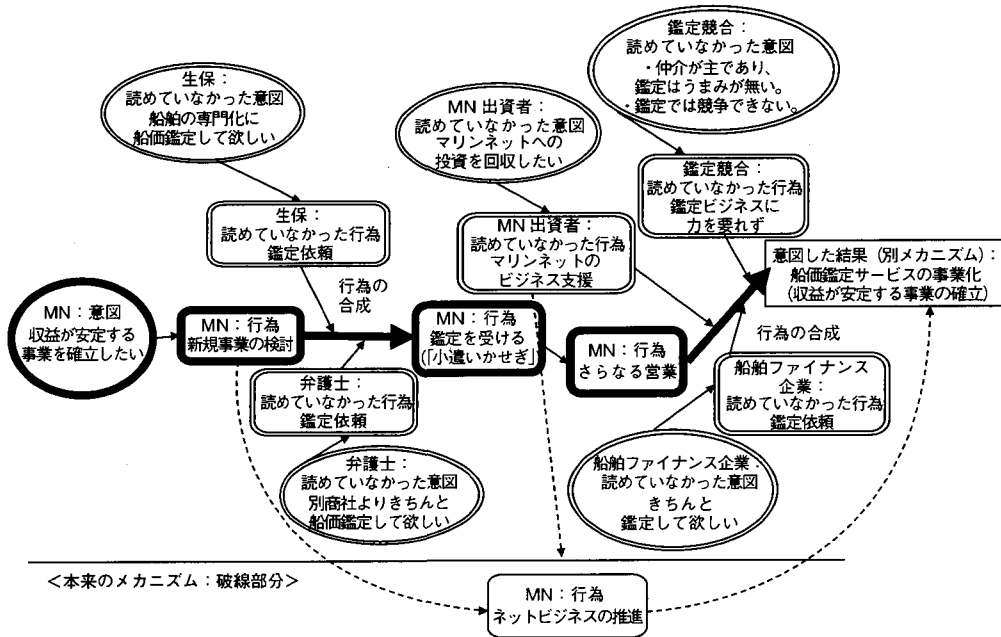
### (3) 類型④意図した結果（別のメカニズムが駆動）：船価鑑定ビジネスの事業化

マリネットの事業発展上、一大転機となった船価鑑定ビジネスの事業化は「別のメカニズムが駆動しての意図した結果」の実現として解釈することができる。既存サービスが立ち行かなくなっていた頃、マリネットが、収益が安定する事業の確立を目指して意図していたのは、「e-business の No.1 企業を目指す」という自社の目標に沿った「ネットビジネスの新規事業の模索」であったと考えられる（図4の破線部分のメカニズム）。そして、その意図に対して伊藤忠商事をはじめとする出資者が支援してくれることをマリネットは「読んで」いた。

しかし実際に起こったのは、金融機関からの引き合いに対応したことによって生まれた船価鑑定ビジネスの事業化であった。これは、マリネットが読めていなかった「各種金融機関の意図・行為」「競合企業の意図・行為」、そして船価鑑定ビジネスを積極的に支援した「出資者の意図・行為」が合成されたことによって、マリネットにとっては「別のメカニ

ズム」が駆動し、収益が安定する事業が確立されたといえよう。

図4 意図した結果（別のメカニズムが駆動）：船価鑑定ビジネスの事業化



時点 t1 (2001 年)

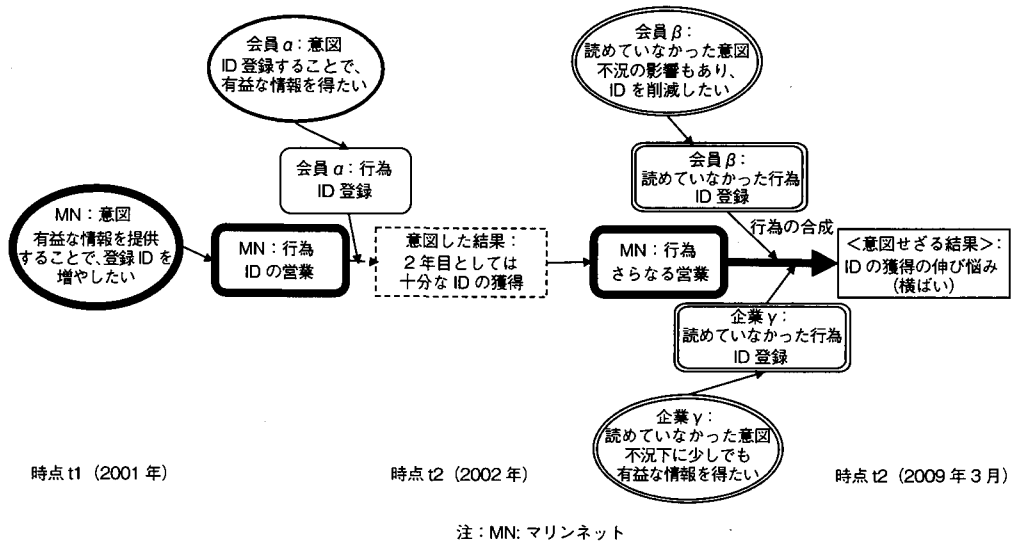
注: MN: マリンネット

時点 t2 (2006 年 1 月)

(4) 類型⑤環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て＜意図せざる結果＞：  
“Information Site” の伸び悩み

“Information Site” の伸び悩みは、一度意図した結果を達成したもの、時を経て＜意図せざる結果＞を招いた類型に当てはまる。マリンネットは当初「“Information Site” に ID 登録をして有力な情報を得たい」と考える企業の存在を「読み」、営業活動を行ったことで、設立後 2 年目としては十分な ID 数を確保することができた (意図した結果)。しかしその後、「不況の影響もあり、ID を削減したい」と考える企業が多数出現することは「読みきれず」、ID 数は伸び悩んだ (＜意図せざる結果＞)。同時に、ID 数が「減少」しなかった要因である、不況期に有益な情報を求めて ID 登録する企業群の存在も「読みきれなかった」といえる (図 5)。

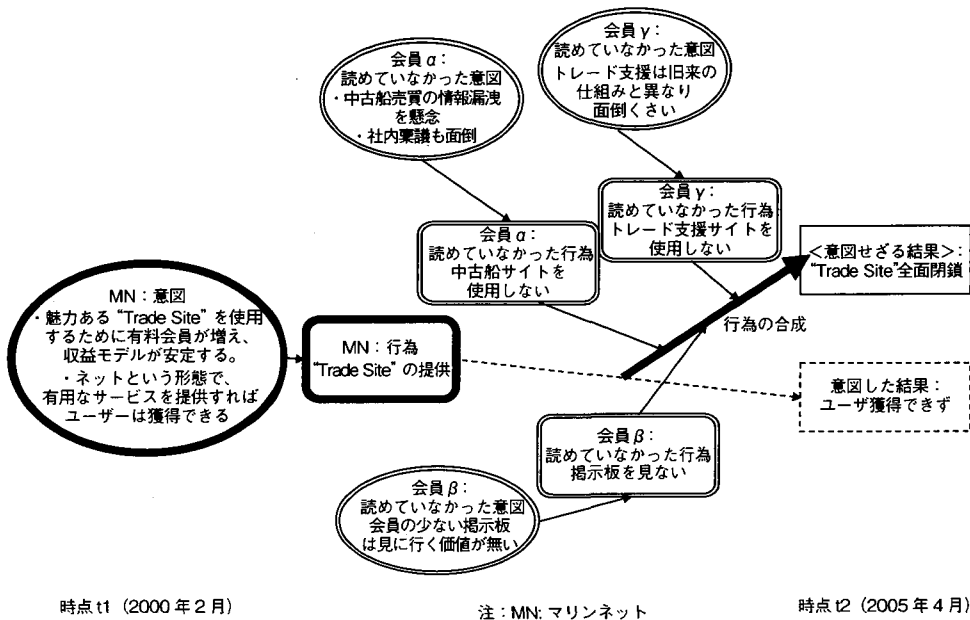
図5 環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て＜意図せざる結果＞：  
”Information Site”の伸び悩み



##### (5) ⑥意図した結果が何も起きない: “Trade Site”の頓挫

“Trade Site”の頓挫は、マリンネットの意図通りの結果が何も起きなかった、ピュアなく意図せざる結果＞の発生メカニズムであると解釈できる。マリンネットが意図して提供されたサービスにニーズを感じる企業がほとんどいないことをマリンネットはほとんど「読みきれて」いなかった (図6)。

図6 意図した結果が何も起きない：“Trade Site”の頓挫



#### 4-2 ＜意図せざる結果＞を引き起こした「読み」の誤り

ここではどうして上記の各類型の＜意図せざる結果＞が起こってしまったのかという問題について、マリンネットが「何を読み誤っていたのか」という観点から整理する。

まず、有料化の失敗（意図した結果の一部のみ実現）に関しては、提供情報に価値を覚えない企業の存在を読み誤っていたことを指摘できる。加えて、自社の提供情報の持つ付加価値を十分に吟味できていなかった可能性も考えられる。

株主数の急速な増加（意図した結果＋＜意図せざる結果＞）は、有料化失敗の原因の一つと同じく、「自社で手を煩わせることなく、ネットベンチャーに関与し、無用の競争を避けたい」と考える企業の存在を見落としていたことに起因する。

では、船価鑑定ビジネスの事業化（意図した結果（別のメカニズムが駆動））についてはどうか。このケースも、船価鑑定に価値を覚える企業の存在を見落としていたことをまず指摘できるが、もう一つ、「ネットビジネス以外の新規事業の可能性」をマリンネットが見落としていたことも大きな要因であると考えられる。「業界における e-business のリーディングカンパニー」を目指していた同社にとって、「リアルビジネス」である船価鑑定は自社にとっての新規事業の「概念」に当初含まれていなかった。

“Information Site”の伸び悩み（環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て＜意図せざる結果＞）も基本的には、不況になると ID を削減する企業の出現など、情報を必要とする企業の絶対数を見誤っていたことに起因するが、もう一つ、「将来経済環境が悪化する

とID数の削減が始まるかもしれない」といった「先読み」が欠如していたであろうことも指摘できよう<sup>(11)</sup>。

最後に、マリネットにとってピュアなく意図せざる結果＞に直面した“Trade Site”の頓挫は、旧来の仕組みにこそ利便性を感じる企業の存在を見落としていたことによるものであることは自明であろう。また、有料化の失敗と同様、自社のサービスの持つ付加価値を十分に吟味できていなかったともいえる。

#### 4-3 「読みの誤り」の回避策

これらの「読みの誤り」はいかにして回避することができたのか。また起こってしまう＜意図せざる結果＞をどのようにすれば和らげることができたのか。

まず、各類型に共通して確認できた「関連企業・顧客企業の存在の見落とし問題」に関しては、入念な外部環境調査、例えば市場調査を行うことで回避、あるいは和らげることができたはずである。

また、自社サービスの付加価値に関しては、市場調査を行いながらサービス内容の見直しを行えば、少なくとも「一度も使われない」などということは無かったと考えられる。例えば、会員企業の候補となる船会社に対するヒアリングを重ねることで「顧客が求めるサービス」をもう少し絞り込めたかもしれない。

船価鑑定ビジネスの事業化をもたらした「新規事業の概念設定」問題に関しては、設立前の段階で、自社のドメインや目標を「ネットビジネス」に捉われない概念、例えば船舶ビジネス支援、に設定しておくことでクリアできたと考えられる。

“Information Site”の伸び悩みを招いた「先読み」の欠如に関しては、シナリオ・シンキングのような「時間軸」を長く取った戦略構想によって回避できたであろう。

#### 4-4 まとめと今後の研究課題

本稿においては、根来・足代（2009）において提示されている＜意図せざる結果＞の類型論のうち複数の類型を、マリネットがさまざまなく意図せざる結果＞を乗り越えて事業発展したことを記述することで示した。また同時に、＜意図せざる結果＞を引き起こす「読み」誤りのメカニズムの例示とそれの事前対処・回避法に対する示唆を提示できた（表2）。

表2 本稿で記述できた＜意図せざる結果＞の事例とその解釈

	類型	事例	「読み」誤っていたこと	「読みの誤り」の回避策
①	環境＋行為 → 意図した結果	***	***	***
②	環境＋行為 → 意図した結果の一部のみ実現（メカニズムの不十分な実現）	有料化の失敗	・提供情報に価値を覚えない企業 ・自社の提供情報の付加価値	・外部環境の把握（市場調査等） ・内部環境の把握（サービス再構築等）
③	環境＋行為 → 意図した結果＋＜意図せざる結果＞	株主数の急激な増加	・自社で手を煩わせることなく、ネットベンチャーに 関与し、無用の競争を避けたいと考える企業 の存在	・外部環境の把握（市場調査等）
④	環境＋行為 → 意図した結果（別のメカニズムが駆動）	船価鑑定ビジネスの事業化	・船価鑑定に価値を覚える企業 ・ネットビジネス以外の新規事業の可能性	・外部環境の把握（市場調査等） ・ドメインや事業目標の見直し
⑤	環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て＜意図せざる結果＞	“Information Site”の伸び悩み	・不況になるとIDを削減する企業 ・経済環境の変化	・外部環境の把握（市場調査等） ・事業環境の変化の「先読み」
⑥	環境＋行為 → 意図した結果が何もおきない（＜意図せざる結果＞）	“Trade Site”の頓挫	・旧来の仕組みにこそ利便性を感じる企業 ・自社のサービスの付加価値	・外部環境の把握（市場調査等） ・内部環境の把握（サービス再構築等）

今後の研究課題としては、本稿でみたマリネットのような「走りながら学ぶ」ベンチャー企業の事業発展プロセスを対象として「＜意図せざる結果＞から企業はいかにして学び、どのような経営資源を蓄積・獲得できるのか」また「どのような組織特性を持つ企業は＜意図せざる結果＞を乗り越えて事業発展できるのか」といった問いを解明していくことが挙げられよう。また、デジタル財や消費財のような企業間競争の激しい市場の事例を対象に、「企業行動の相互作用の結果、市場に発生した＜意図せざる結果＞からいかにして次の事業機会が生まれるのか」、「市場に現出した＜意図せざる結果＞を梃子に企業はいかなる戦略的行動を採るのか」といった問題に関する論理の解明も進めていく必要がある。

## 【注】

- (1) 他に、福島（1999）、藤井（2002）、高井（2006）あたりが興味深い事例分析を提示している。
- (2) 必要なデータの収集は、主に各種公開資料（新聞、雑誌、Webサイト、学術文献（尾関，2006））と対象企業社長インタビュー（2009年3月25日：尾関洋彦氏（当時の役職））からなされた。多忙な業務時間の合間を縫ってインタビューをお受け頂き、また、所属企業に関する事例研究を快諾頂いたことに、

心より感謝致します。なお、本稿におけるすべてのありうべき過誤は筆者の責任である。

- (3) この類型化においては、①意図した結果（理論的には起こりえない）、②意図した結果の一部実現、④意図した結果の別メカニズムによる実現、も＜意図せざる結果＞の一種類と捉えられている。なお、各類型の説明は根来・足代（2009, pp. 118-119）を参照している。
- (4) 根来・足代（2009）の議論の前提となっている「因果連鎖の網の目構造論」（根来, 2008）においては、程度の差こそあれ、必ずある行為はある＜意図せざる結果＞を産出すると仮定するため、理論的にはあり得ない。
- (5) 本稿において「主体」とは「マリネットの経営者」を指す。
- (6) このメカニズム分析方法は、「因果連鎖の網の目構造論」（根来, 2008）の立場に基づく。詳しくは、根来（2008）、根来・足代（2009）を参照のこと。
- (7) 本稿において「環境要因」とは「主体の意図のみでコントロールできないものすべて」を指す。
- (8) 本事例部分については、基本的には尾関（2006）の情報を参照しつつ、一部、企業インタビュー調査で得た情報、各種公開情報で補強している。
- (9) 資本金は3億8,000万円（2009年6月現在：マリネットホームページ（<http://www.marine-net.com/>）より）。2007年度の売上高239,638千円、経常利益81,842千円（東京商工リサーチ（<http://www.tsr-net.co.jp/>）調べ）。
- (10) ①の「環境＋行為 → 意図した結果」は記述していない。上記注（4）の議論に基づく。
- (11) もっとも、この「先読み」に関しては、読みの時間軸設定の、恣意性の問題に留意する必要がある。というのは、読みの時間軸が長ければ長いほど「良い読み」ができるというのではなく、時間軸をどう設定するかは、行為者の価値判断に「恣意」的に基づくものとならざるをえないからである（根来, 足代, 2009）。

## 【参考文献】

- Boudon, R., *The Unintended Consequences of Social Action*. (Macmillan, 1982).
- 藤井大児「イノベーションと偶然性 ―青色LED開発の事例分析を通じて―」『組織科学』Vol. 35 No. 4 (2002), pp. 68-80.
- 福島英史「市場の生成期における『標準』的製品設計の罫」『ビジネスレビュー』Vol. 46 No. 4 (1999), pp. 68-80.
- 長谷正人『悪循環の現象学：「行為の意図せざる結果」をめぐる』（ハーベスト社, 1991）。
- 松嶋登「ホームオフィス導入による組織変革：情報技術利用をめぐる意図せざる結果」米倉誠一郎編『企業の発展』（八千代出版, 2002), pp. 203-232.
- Merton, R.K., *Social Theory and Social Structure*. (Free Press, 1949).
- 水越康介「マーケティングの間接経営戦略への試論 ―意図せざる結果の捉え方について―」『組織科学』Vol. 39 No. 3 (2006), pp. 83-92.
- 根来龍之, 徳永武久「仕組みの過剰自己強化と意図せざる結果：一太郎とWordの攻防を事例とした研究」『経営情報学会誌』Vol. 15 No. 4 (2007), pp. 51-75.
- 根来龍之「因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論」早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ, No. 24 (2008) .
- 根来龍之・足代訓史「意図せざる結果の原因と類型」『早稲田国際経営研究』早稲田大学WBS研究センター, No. 40 (2009), pp. 113-123.
- 沼上幹『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』（白桃書房, 2000）。

尾関洋彦「ベンチャーにおけるセカンドチャンスの研究 ―失敗した当初のビジネスプランが誘発した次のビジネスプランの成功メカニズム―」（早稲田大学大学院商学研究科修士論文，2006）．

島本実「資源の集中による間隙：ファインセラミックス産業の行為システム記述」『組織科学』Vol. 34 No. 4（2001），pp. 53-66.

高井文子「『支配的な通念』による競争と企業間相違形成 ―オンライン証券業界の事例―」『日本経営学会誌』第16号（2006），pp. 80-94.

Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. (Sage Publication Inc, 1994).